

Primljen: 25.3.2016.

Izvorni znanstveni rad

Prihvaćen: 6.5.2016.

UDK: 332.1(497.5-35 Gospić)

## **Analiza polazišta i okvirni nacrt modela regionalnog klastera u Ličko-senjskoj županiji**

### ***An analysis of the starting point and a framework draft model for a regional cluster in Lika-Senj county***

Željko Župan

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću  
Bana Ivana Karlovića 16, Gospić, Hrvatska  
e-mail: [zzupan@velegs-nikolatesla.hr](mailto:zzupan@velegs-nikolatesla.hr)

**Sažetak:** *Koncentracija ekonomskih aktivnosti na lokaliziranom području može rezultirati efektima koji imaju značajan utjecaj na dinamiku ekonomskog razvoja. Jedan od fenomena koji nastaju kao posljedica prostorne koncentracije gospodarskih aktivnosti u određenom sektoru je klaster. Ovaj se rad bavi ispitivanjem uvjeta dinamike i razvoja klastera, te utjecajima koje klasteri imaju na regionalni razvoj. Objašnjeno je na koji način i pod kojim uvjetima klaster postaje žarište inovacija i pokretač regionalnog razvoja. Analizirana je mogućnost razvoja regionalnog klastera u Ličko-senjskoj županiji kao mogućeg zamašnjaka snažnijeg gospodarskog razvoja ove regije. Predložen je okvirni nacrt modela za regionalni klaster u Ličko-senjskoj županiji.*

**Ključne riječi:** *regionalni klaster, ekonomski razvoj, Ličko-senjska županija*

**Abstract:** *The concentration of economic activities in a localized area may result in effects that can have a significant impact on the dynamics of economic development. Cluster is one of the phenomena that occurs as a result of the spatial concentration of economic activities in a particular sector. This paper examines the conditions of dynamics and cluster development as well as the effects that clusters can have on a regional development. It was explained how and under what conditions a cluster becomes the focal point of innovation and a driving force of the regional development. The possibility of the development of regional cluster in Lika-*

*Senj County as a possible flywheel of the stronger economic development of the region was analysed followed by a proposal of the framework model for the regional cluster in Lika-Senj County.*

**Keywords:** *regional cluster, economic development, Lika-Senj County*

## **1. Uvod**

U ovom radu razmatra se uloga klastera u kontekstu regionalnog razvoja. Brojna istraživanja ukazuju na važnu ulogu klastera u planiranju i realizaciji aktivnosti usmjerenih na regionalni razvoj. Dodatno o tome svjedoče i politike najrazvijenijih zemalja članica Europske unije kojima se snažno potiče razvoj nacionalnih klastera (Tijanić, 2009.). Glavnina se gospodarskih zbivanja u Republici Hrvatskoj odvija u glavnom gradu Zagrebu i njegovoj okolini, te još dva ili tri veća urbana područja, ali u znatno manjoj mjeri. Neravnomjerna regionalna razvijenost je obilježje Republike Hrvatske (Frajman-Jakšić i Drevenkar, 2010.). Posljedica toga je da većina nacionalnog teritorija ostaje nedovoljno valorizirana i iskorištena u gospodarskom pogledu.

Čitavom je gospodarstvu neophodan imperativ ekonomskog rasta. Ovaj proces prije svega ovisi o odabiru i implementaciji odgovarajućih razvojnih modela. U tu se svrhu gotovo redovito primjenjuju razne kombinacije ekonomskih politika i državnog intervencionizma. Pod utjecajem europske regionalne politike klusterski model se potiče kao dodatna mogućnost. Iako se u zadnje vrijeme u javnosti mnogo govori o problemu i potrebi regionalne reorganizacije Republike Hrvatske, u ovom je radu razmatranje temeljeno na postojećem regionalnom ustroju.

Glavni cilj rada je istražiti mogućnosti za kreiranje regionalnog klastera u Ličko-senjskoj županiji kao mogućeg generatora snažnijeg ekonomskog rasta ove regije. Glavni istraživački cilj se temelji na hipotezi da postoje uvjeti za razvoj regionalnog klastera u Ličko-senjskoj županiji. U istraživanju su korištene metode analize i komparacije sekundarnih podataka radi identifikacije središnje industrije i potencijalnih članova regionalnog klastera u Ličko-senjskoj županiji. Pomoću metode intervjua identificirane su regionalne institucije potencijalne članice regionalnog klastera. Intervjuirano je jedanaest menadžera regionalnih institucija koje, prema razvojnoj strategiji Ličko-senjske županije, tvore institucionalni okvir za razvoj. Istraživanjem

je potvrđena hipoteza te je predložen okvirni nacrt modela za regionalni klaster u Ličko-senjskoj županiji.

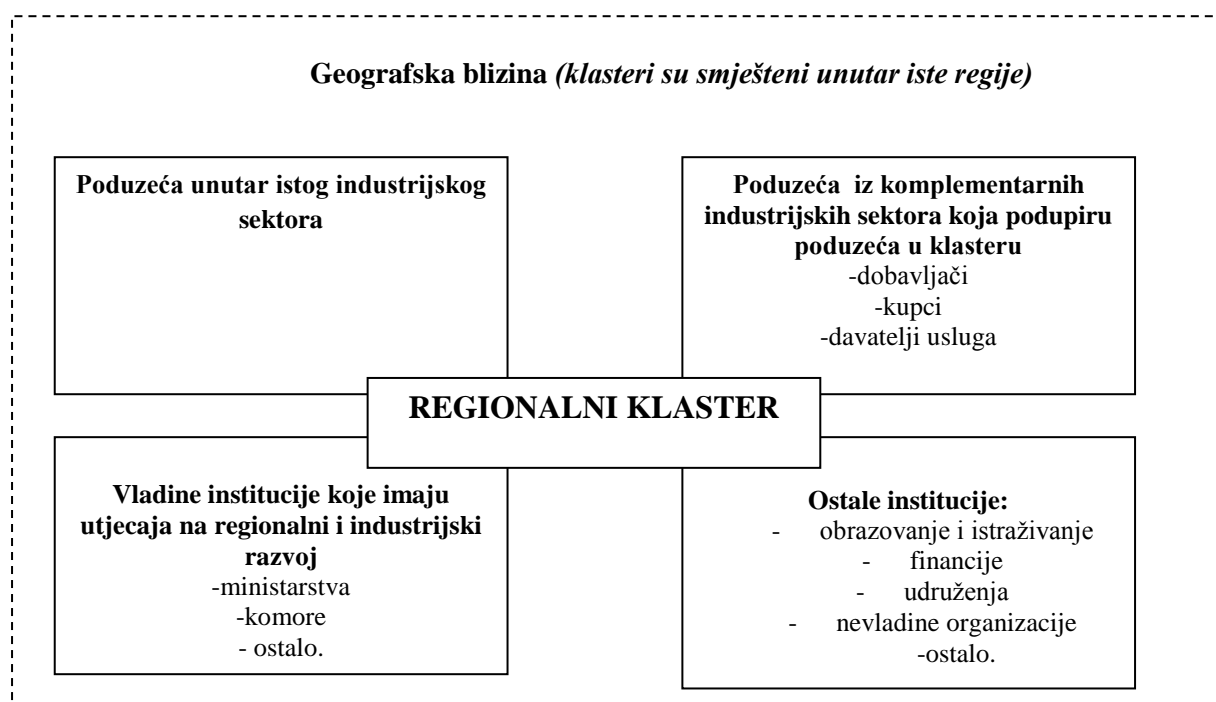
## **2. Regionalni klasteri i ekonomski razvoj**

Pri razmatranju ekonomskog rasta i razvoja regija potrebno je neprestano imati na umu dvojaku teritorijalnu (prostornu ili geografsku) i relacijsku osnovu konstituiranja regija. Obje ove dimenzije imaju važnu ulogu u konceptu regionalne konkurentnosti. Koncept konkurentnosti je jako važan pojam u svjetlu razmišljanja o uvjetima za ostvarivanje ekonomskog rasta i razvoja. U najširem smislu konkurentnost *„je sposobnost pojedinca, tvrtki, lokalnih zajednica, klastera, nacionalnih država i regija da se natječu i budu bolji, inovativniji i kreativniji od ostalih sudionika na lokalnome, nacionalnome, regionalnome i globalnom tržištu u stvaranju dodane vrijednosti“* (Dragičević, 2012., 14). Regionalna ili lokalna konkurentnost se definira kao sposobnost subnacionalnih ekonomija da privuku i zadrže poduzeća sa stabilnim ili rastućim tržišnim udjelima uz zadržavanje stabilnog ili rastućeg životnog standarda sudionika koji sudjeluju u poslovnom procesu (Storper u Huggins, 2003.). Pritom valja naglasiti da se prava regionalna konkurentnost ostvaruje u uvjetima kada je postignut održivi rast pri stopama zaposlenosti koje uzrokuju povećanje ukupnog životnog standarda, čime se anulira učinak povećanja koncentracije poduzeća u određenim regijama uslijed niskih nadnica. Ključni faktor za postizanje uvjeta regionalne konkurentnosti je postojanje kritičnog broja poduzeća (kritična gustoća poduzeća) koja su sposobna generirati nove poduzetnike i inovacije u rastućim sektorima i tržištima te u konačnici kreirati nova radna mjesta (Gallagher et.al. u Huggins, 2003.).

Opaženo je da lokacija ima neobično važnu ulogu u ostvarivanju konkurentske prednosti. Porter (1998.) to ističe kao svojevrsni paradoks jer napredak informacijsko-komunikacijskih tehnologija i razvoj prometne povezanosti stoje u opreci s ulogom lokacije u suvremenim ekonomskim zbivanjima. Ipak, brojni su primjeri geografskih regija (Silicijska dolina u SAD-u, industrijski distrikti na sjeveru Italije, kalifornijska vinska regija) s visokom koncentracijom međusobno povezanih i uspješnih kompanija i institucija u određenom sektoru. Ovakve oblike industrijskih i regionalnih suradnji i organizacija Porter naziva klasterima. Prema Porteru (2000., 15) klasteri *„su geografske koncentracije međusobno povezanih kompanija, specijaliziranih dobavljača, pružatelja usluga, poduzeća u povezanim*

*industrijama i pridruženih institucija (npr. visokih učilišta, agencija, strukovnih udruženja) u određenom području koje se ujedno suradnici i konkurenti.“* Proizlazi da je klaster kompleksna tvorevina koja počiva na odnosima među dionicima, odnosno članovima koji čine klaster. O jakosti i kvaliteti odnosa dionika ovisi snaga samog klastera. Stanoviti tip odnosa moguće je uspostaviti između poduzeća unutar određenog industrijskog sektora. Ovaj oblik interakcije naziva se industrijskim klasterom. Ukoliko je povezivanje ili interakcija između poslovnih subjekata i ostalih dionika prostorno (spacijalno) koncentrirana radi se o regionalnom ili lokalnom klasteru. Industrijski klasteri mogu, ali i ne moraju, biti geografski koncentrirani, dok su regionalni klasteri u pravilu geografske koncentracije dionika u interakciji. Prema Garantiu (2013., 26) regionalni klaster je *„neformalni oblik suradnje i interakcije između poduzeća unutar istog industrijskog sektora, uključujući vezane i komplementarne aktivnosti, znanstvene, obrazovne i vladine te ostale vezane institucije unutar jedne regije.“*

**Slika 1.** Dimenzije regionalnog klastera



Izvor: Garanti, Z. (2013)

U kontekstu regionalnog razvoja uloga klastera je vrlo značajna. Istraživanja na europskim primjerima pokazuju da su regije sa snažnim portfeljem klastera lideri inovacija, dok one s izoliranim klasterima, ili bez njih, to ne uspijevaju postati (Dragičević i Obadić, 2013.). O

aktualnosti klastera u akademskim razmatranjima, ali i političkim sferama svjedoči studija Santos Cruzove i Teixeirae (2007.). Bibliometrijskom analizom utvrđeno je da se od devedesetih godina dvadesetog stoljeća do danas može zamijetiti pravi „boom“ znanstvene literature vezane uz klastere i lokalne mreže.

Mnoge studije eksplicitno potvrđuju ulogu koju regionalni klasteri imaju u gospodarskom razvoju regija (Rocha, 2004.). Studija Spencera et.al. (2010.) svjedoči da industrije koje su locirane u urbanim klasterima s kritičnom masom vezanih industrija ostvaruju veće prihode i stope rasta od industrija koje ne posluju u klasterskom okruženju. Ista studija pokazuje da u manjim centrima djeluju klasteri koji su specijalizirani u aktivnostima koje se temelje na raspoloživim resursima: poljoprivreda, rudarstvo, šumarstvo, nafta i plin, te tradicionalni industrijski klasteri, kao što su automobilske ili prehrambene.

Plodna uloga regionalnih klastera možda najbolje dolazi do izražaja u procesu stvaranja inovacija. Inovacije same po sebi imaju ključnu ulogu u stvaranju nove vrijednosti, unaprjeđenju sposobnosti i ubrzanju organizacijskih promjena. No, za potpuni uspjeh na tržištu inovacijska dinamika ima važnu ulogu. Inovacijska dinamika ovisi pak o čitavom mnoštvu faktora kao što su koncentracija aktivnosti na određenom području, propisi, poticaji središnje vlasti, institucije i drugo (Alijani, 2009.). Klasteri utječu na rast inovacijskog kapaciteta poduzeća čime se izravno ostvaruje osnova za postizanje konkurentске prednosti poduzeća koja su dio klastera, ali i regije odnosno geografskog područja u kojem je klaster smješten. Ovaj učinak klastera ostvaruje se u prelijevanju znanja i vještina, upravljanju znanjima i vrijednim intelektualnim kapitalom (Tsakalerou i Katsavounis, 2013.). Pri tome je ključno bolje korištenje svojstva heterogenosti unutar klastera. Heterogenost se definira kao tehnološka distanca između poduzeća i institucija u smislu njihove tehnološke usmjerenosti ili tehnološkog profila (Menzel i Fornahl, 2009., 217). Efikasnije korištenje heterogenosti u klasteru ostvaruje se temeljem lokaliziranog učenja, odnosno prostorno lokalizirane interakcije dionika u klasteru. Konceptom lokaliziranog učenja se objašnjava kako lokalni uvjeti i prostorna blizina utječu na formiranje karakterističnih kognitivnih repertoara koji utječu na stvaranje i selekciju vještina, procesa i proizvoda unutar određenog područja znanja, odnosno djelovanja. Prema ovom konceptu proces lokaliziranog učenja ovisi o dva faktora: lokalnim sposobnostima i utjecaju prostorne udaljenosti na interakciju (Malmberg i Maskell, 2006.). Lokalne sposobnosti su određeni oblik kreiranja i razmjene znanja koji znatno ovisi o kulturnim, institucionalnim i socijalnim strukturama određenoga područja, odnosno lokacije.

Utjecaj prostorne blizine na razmjenu znanja je ključna prednost koja se generira u klastrima. Razmjena znanja između poduzeća može se odvijati na više načina: izravnom interakcijom subjekata, monitoringom konkurenata i mobilnošću radne snage. Glavni utjecaj prostorne blizine na razmjenu znanja ne počiva na transakcijskim troškovima ili efikasnosti prijenosa znanja, već na raznovrsnosti izvora znanja koja se mogu percipirati i koja su dostupna, kao i tipu znanja koje se prenosi između sudionika na istom području. Prema tome adsorpcijski kapacitet poduzeća ovisi o prostornom kontekstu u kome se odvija prepoznavanje i asimilacija eksternih informacija.

Analiza životnog ciklusa klastera ukazuje na svojevrsan paradoks. Heterogenost klastera je ključno svojstvo koje uslijed povoljnih adsorpcijskih kapaciteta i lokalnih učenja predstavlja plodno tlo za razvoj inovacija koje su temeljni pokretač rasta. Kroz razvoj znanja i sve izraženiju interakciju poduzeća te jačanje sinergijskog učinka heterogenost klastera se smanjuje. Drugim riječima, razvojem klastera nestaje osnova koja je ključna za njegov uspjeh i opstanak. Ovaj paradoks upućuje na kompleksnost i teškoću upravljanja klasterima (Menzel i Fornahl, 2009.).

Uz prednosti koje klasteri generiraju, neki istraživači ističu i nedostatke klasterskog modela koji mogu negativno utjecati na regionalnu konkurentnost. Spominje se šest negativnih efekata koji mogu biti posljedica djelovanja klastera: homogena makrokultura, negativne identitetske proturječnosti, nesklad snaga unutar klastera, pojava novih tržišnih okolnosti, izostanak međuovisnosti koje nisu uvjetovane isključivo tržišnim natjecanjem, te prisutnost negativnih eksternalija (Lang, 2009.).

Mogućnost jačanja regionalne konkurentnosti kao posljedice djelovanja regionalnih klastera, te snažni integrirajući efekti koji odlikuju regionalne klastere čine ovaj model atraktivnim u smislu regionalnog razvojnog planiranja. Uz klasične razvojne pristupe poput kombinacije makroekonomskih politika, te politika industrijskih i inovacijskih intervencionizama, klusterski pristup se nameće kao dodatna mogućnost (Ketels i Memedović, 2008.). Valja istaknuti da je sa stajališta političkog djelovanja vrlo teško utjecati na važna klusterska svojstva poput stvaranja spontanih i neformalnih odnosa te razmjene vrijednih znanja između članova klastera (Pessoa, 2011.). Kvalitetna razvojna politika, odnosno efikasne političke inicijative postižu se istovremenim razmatranjem životnog ciklusa klastera i razvojne dinamike klusterskih performansi koje se mjere količinom i uspješnim komercijalizacijama inovacija. Ovakav se pristup naziva holističkim pogledom na klastere

(Aziz i Norhashim, 2008.) . Europska unija snažno podupire klstersku razvojnu politiku unatoč nedvojbenim poteškoćama i dilemama vezano uz regionalni razvojni koncept temeljen na klsterskom pristupu. Europska regionalna politika počiva na implementaciji mjera regionalne politike sadržane u primarnim aktima Europske unije. Ova se politika uglavnom temelji na podupiranju nerazvijenih regija putem Europskog fonda za regionalni razvoj. Međutim, kroz brojne sekundarne akte europsko je zakonodavstvo ovlastilo regije za provođenje mjera potpore za snaženje inovativnosti, posebno novih tehnologija i procesa (Sitek, 2012.).

U Strategiji razvoja klastera u Republici Hrvatskoj 2011.-2020. se navodi da su hrvatski klasteri u pravilu mali. Prema izvješću „Klasteri u Republici Hrvatskoj“ iz 2011. godine više od 50% klastera sadrži od 10 do 24 tvrtke s vodećom tvrtkom unutar klastera. Klasteri u najvećem broju slučajeva djeluju u prerađivačkoj industriji, a od ostalih sektora su izrazitije zastupljeni turizam i poljoprivreda. Oko 70% klastera je usmjereno na hrvatsko tržište, dok je 15% usmjereno na europsko, 10% na regionalno, a tek 5% na svjetsko tržište. Prema portalu [www.klasteri.com](http://www.klasteri.com), u Hrvatskoj postoji veliki broj formalnih klastera, odnosno klastera samo „na papiru“, koji zapravo i nemaju stvarnih projekata, a posljedica su pogrešnog shvaćanja uloge klastera u gospodarskom procesu.

### **3. Analiza polazišta za regionalni klaster u Ličko-senjskoj županiji**

U prethodnom je izlaganju ukazano na pozitivne razvojne učinke koje su regionalni klasteri u stanju generirati. U nastavku rada opisana je analiza mogućnosti za razvoj regionalnog klastera u Ličko-senjskoj županiji. Identifikacija regionalnih klastera se temelji na utvrđivanju njihovih dimenzija. Prema Garanti i Zvirbule-Berzini (2013., 230) analiza se vrši u četiri koraka:

1. korak: **Identificiranje konkurentnih poduzeća specijaliziranih u određenoj industriji i lociranih u određenoj regiji.** Za prvi korak u praksi se najčešće koriste kvantitativne metode poput shift-share analize, lokacijskih kvocijenata, indeksa specijalizacije, Ellison-Glaeserovog aglomeracijskog indeksa, Maurel-Sedillotovog indeksa i drugo.

2. korak: **Identificiranje regionalnih institucija oko aglomeriranih industrija.** Potrebno je istražiti veze i odnose između industrije i institucija primjenom jedne ili više kvalitativnih metoda: intervjua, anketiranja, analize dokumenata i drugo.
3. korak: **Utvrđivanje postojećih odnosa i veza između aglomerirane industrije i komplementarnih industrija.** Za ove potrebe često se koristi input-output analiza, ali i kvalitativne istraživačke metode.
4. korak: **Kompletiranje analize.** Sabiranje statističkih i istraživačkih podataka radi identifikacije regionalnog klastera.

### 3.1. Komparativna analiza sektorske koncentracije i specijalizacije djelatnosti u Ličko-senjskoj županiji

Kersan-Škabić i Tijanić (2010.) su analizirale regionalnu koncentraciju ekonomskih aktivnosti u Hrvatskoj. Koristeći metode lokacijskog kvocijenta, indeksa specijalizacije i klaster analize<sup>1</sup> autorice su došle do rezultata koji su vrlo korisni i primjenjivi u kontekstu identifikacije regionalnog klastera u Ličko-senjskoj županiji. Naime, autorice su odredile lokacijske kvocijente i indekse specijalizacije za sve hrvatske regije, između ostalih, i za Ličko-senjsku županiju koristeći podatke Državnog zavoda za statistiku o zaposlenosti po sektorima za 2008. godinu (tablica 1).

**Tablica 1.** Lokacijski kvocijent (LQ) po sektorima u Ličko-senjskoj županiji

LSŽ	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O <sup>2</sup>
LQ	<b>4,35</b>	1,13	/	0,42	<b>2,94</b>	0,72	0,67	<b>2,04</b>	0,96	0,55	0,32	<b>2,26</b>	<b>1,26</b>	1	0,99

Izvor: Kersan-Škabić i Tijanić (2010.)

Lokacijski kvocijenti pokazuju da u Ličko-senjskoj županiji postoji vrlo visoka koncentracija aktivnosti u sektorima A- poljoprivreda, lov i šumarstvo, E-električna energija, plin i opskrba vodom, H- hoteli i restorani, L- javna uprava, obrana i zaštita, te visoka u

<sup>1</sup> Ovdje se sintagma „klaster analiza“ ne odnosi na analizu klastera kao geografsko-gospodarske strukture, već na statističku multivarijatnu metodu

<sup>2</sup> Sektori su označeni na sljedeći način: A-poljoprivreda, lov i šumarstvo, B-ribarstvo, C-rudarstvo, D-prerađivačka industrija, E-električna energija, plin i opskrba vodom, F-graditeljstvo, G – trgovina na veliko i malo, popravak motornih vozila i motocikala, H- hoteli i restorani, I- prijevoz, skladištenje i komunikacije, J-financijsko posredovanje, K-poslovanje nekretninama, L-javna uprava i obrana, M-obrazovanje, N-zdravstvo i socijalni rad, O-ostale uslužne djelatnosti.



sektoru M-obrazovanje. Nadalje, autorice su odredile i indekse specijalizacije<sup>3</sup> koji ukazuju na razinu specijalizacije aktivnosti u hrvatskim regijama. Indekse sektorske specijalizacije prikazuje tablica 2., a određeni su korištenjem podataka Državnog zavoda za statistiku o bruto dodanoj vrijednosti iz 2007. godine.

**Tablica 2.** Indeksi specijalizacije po sektorima u Ličko-senjskoj županiji

LSŽ	A,B	C,D,E	F	G	H	I	J,K	L,M,N,O
IS	<b>1,77</b>	0,92	<b>1,88</b>	0,4	<b>1,69</b>	1	0,7	<b>1,12</b>

Izvor: Kersan-Škabić i Tijanić (2010.)

Ličko-senjska županija ima vrlo visoke indekse specijalizacije u sektorima A-poljoprivreda, lov i šumarstvo, B-ribarstvo, F-graditeljstvo, i H-hoteli i restorani, a visoke u sektorima I- prijevoz, skladištenje i komunikacije, L-javna uprava i obrana, M-obrazovanje, N-zdravstvo i socijalni rad, te O-ostale uslužne djelatnosti. Rezultati klaster analize su pokazali da je hrvatske regije moguće razvrstati u četiri grupe sukladno sličnostima njihovih lokacijskih kvocijenata i indeksa specijalizacije. Osobito plijeni pozornost rezultat da jednu grupu tvori samo Ličko-senjska županija, dok su sve ostale županije raspoređene u preostale tri grupe. Ovo ukazuje na ekonomsku specifičnost Ličko-senjske županije u odnosu na sve ostale županije u Hrvatskoj.

Određivanje lokacijskih kvocijenata hrvatskih regija je, neovisno o Kersan-Škabić i Tijanić, izvršio i Čavrak (2012.). Rezultati njegovih izračuna lokacijskih kvocijenata po sektorima u Ličko-senjskoj županiji prikazani su u tablici 3. Za izračun lokacijskih koeficijenata korišteni su podaci Državnog zavoda za statistiku o zaposlenosti po djelatnostima iz 2010. godine.

---

<sup>3</sup> Indeks specijalizacije određen je kao omjer udjela regionalnog BDV-a i-tog sektora u ukupnom regionalnom BDV-u, i udjela nacionalnog BDV-a i-tog sektora u nacionalnom BDV-u. Indeks sektorske specijalizacije veći od 1 ukazuje na regionalnu sektorsku specijalizaciju djelatnosti.

**Tablica 3.** Lokacijski kvocijent (LQ) po sektorima u Ličko-senjskoj županiji

LSŽ	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S <sup>4</sup>
LQ	<b>4,12</b>	0,89	0,42	<b>2,42</b>	<b>1,73</b>	0,75	0,65	0,81	<b>2,33</b>	0,26	0,52	0,30	0,34	0,50	<b>2,14</b>	1,21	1,01	<b>1,40</b>	0,92

Izvor: Čavrak, V. (2012.)

Prema Čavracu u Ličko-senjskoj županiji postoji vrlo visoka koncentracija djelatnosti u sektorima: A-poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo, D-opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija, E- opskrba vodom, I- djelatnosti pružanja smještaja, pripreme i posluživanja hrane, O-javna uprava i obrana, obvezno socijalno osiguranje, R- umjetnost, zabava i rekreacija. Usporedbom istraživanja Kersan-Škabić & Tijanić i Čavraka može se ustvrditi da su rezultati gotovo istovjetni u smislu identificiranja sektora s visokom koncentracijom djelatnosti.

### **3.2. Identificiranje regionalnih i ostalih institucija oko koncentriranih i specijaliziranih djelatnosti u Ličko-senjskoj županiji**

Ovaj istraživački korak poduzeo je samostalno autor ovoga rada koristeći metodu intervjua. Intervjuirano je 11 menadžera u javnim i ostalim institucijama koje prema Županijskoj razvojnoj strategiji Ličko-senjske županije 2011.-2013. čine institucionalni okvir za upravljanje razvojem.

Intervjuirane osobe su zaposlene na menadžerskim pozicijama u sljedećim institucijama:

1. Razvojna agencija Ličko-senjske županije – LIRA
2. Lokalna akcijska grupa – LAG LIKA
3. Obrtnička komora Ličko-senjske županije
4. Hrvatska gospodarska komora – Županijska komora Otočac
5. Hrvatska banka za obnovu i razvoj (HBOR) – Područni ured za Liku
6. Hrvatska poljoprivredna agencija – Županijski ured Gospić

<sup>4</sup> A-poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo, B- rudarstvo i vađenje, C-prerađivačka industrija, D-opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija, E- opskrba vodom, F-graditeljstvo, G-trgovina na veliko i malo, popravak motornih vozila i motocikala, H- prijevoz i skladištenje, I- djelatnosti pružanja smještaja, pripreme i posluživanja hrane, J-informacije i komunikacije, K-financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja, L-poslovanje nekretninama, M-stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti, N-administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti, O-javna uprava i obrana, obvezno socijalno osiguranje, P- obrazovanje, Q- djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi, R- umjetnost, zabava i rekreacija, S - ostale uslužne djelatnosti.

7. Turistička zajednica Ličko-senjske županije
8. Javna ustanova „Park prirode Velebit“
9. Javna ustanova „Nacionalni park Plitvička jezera“
10. Javna ustanova „Nacionalni park Sjeverni Velebit“
11. Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću

Svrha istraživanja je identificirati odnose institucija s poduzetnicima u sektorima za koje je u prethodnom koraku utvrđeno postojanje vrlo visoke koncentracije i specijalizacije djelatnosti. Ovim bi se korakom analize trebale izdvojiti one institucije koje snažnom interakcijom s poduzetnicima pridonose rastu konkurentnosti gospodarstva u Ličko-senjskoj županiji. Samim tim ove bi institucije mogle biti članice regionalnog klastera. Intervju s pojedinim ispitanikom je u prosjeku trajao 48 minuta. Govor ispitanika je vođen unaprijed pripremljenim pitanjima navedenima u tablici 4. Sva je pitanja za intervju autor definirao samostalno uz konzultacije sa stručnjacima u predmetnom području.

**Tablica 4.** Pitanja za intervju s menadžerima javnih i ostalih institucija u Ličko-senjskoj županiji

1.	Izdvojite konkretnu djelatnost Vaše institucije za koju smatrate da najviše doprinosi razvoju Ličko-senjske županije?
2.	Kako biste prema Vašem mišljenju ocijenili stanje poduzetništva u Ličko-senjskoj županiji?
3.	Za koje gospodarske sektore u Ličko-senjskoj županiji smatrate da imaju najveći razvojni potencijal i zašto?
4.	Što smatrate značajnim preprekama za snažniji razvoj Ličko-senjske županije?
5.	Ukratko objasnite odnos između Vaše institucije i poduzetnika u Ličko-senjskoj županiji. Smatrate li da je taj odnos važan za razvoj Ličko-senjske županije i zašto?
6.	Navedite bar jedan konkretan primjer na koji Vaša institucija doprinosi jačanju konkurentnosti Ličko-senjske županije.
7.	Koji pristup dominira u odnosima Vaše institucije prema poduzetnicima u Ličko-senjskoj županiji?
8.	Kako biste ocijenili intenzitet suradnje Vaše institucije s poduzetnicima u Ličko-senjskoj županiji?
9.	Izdvojite dva poduzetnička sektora s kojima ste najčešće ostvarivali suradnju u proteklih godinu dana.

10.	Smatrate li da je suradnja s poduzetnicima u Ličko-senjskoj županiji, a sukladno osnovnoj djelatnosti Vaše institucije zadovoljavajuća?
11.	Navedite razloge koji prema Vašem mišljenju otežavaju suradnju između Vaše institucije i poduzetnika u Ličko-senjskoj županiji.
12.	Što je prema Vašem mišljenju ključno za razvoj Ličko-senjske županije?

Izvor: Samostalna izrada autora

Identitet ispitanika poznat je autorima, te se neće u radu nigdje eksplicitno navoditi. Prilikom citiranja odgovora koristit će se izraz „ispitanik“ uz navođenje rednog broja kojim su označene institucije u kojima su ispitanici zaposleni. Primjerice, oznaka ispitanik 2. označava menadžera u Lokalnoj akcijskoj grupi-LAG LIKA koji je intervjuiran i čiji se odgovor citira. Govor ispitanika je analiziran tako da se utvrđivala učestalost (frekvencija) i raznolikost određenih vrsta odgovora na postavljena pitanja. Realni odgovori na neka pitanja su grupirani u kategorijalne odgovore te je potom određena proporcija kategorijalnih odgovora.

1. Izdvojite konkretnu djelatnost Vaše institucije za koju smatrate da najviše doprinosi razvoju Ličko-senjske županije? (16 odgovora) <sup>5</sup>		
REALNI ODGOVOR	Frekvencija odgovora	KATEGORIJALNI ODGOVOR
Aktivnosti promicanja strukovne izobrazbe	1	Edukacija (25%)
Vršimo edukaciju	3	
Prezentacija i promocija lokalnih proizvoda i proizvođača	2	Promidžba (13%)
Zaštita prirode i promocija prirodnih posebnosti	3	Zaštita prirode (18%)
Pokretanje razvoja putem identifikacije dobrih projekata	3	Potpora poduzetništvu (38%)
Pružanje tehničke pomoći malom i srednjem poduzetništvu	1	
Praćenje provedbe Županijske razvojne strategije	1	
Odobranje kredita uz poticajnu kamatnu stopu	1	
Vodimo evidenciju o stoci i vršimo identifikaciju autohtonih pasmina	1	Evidencija autohtonih pasmina (6%)

Analiza pokazuje da prema mišljenju menadžera djelatnosti edukacije, promidžbe, zaštite prirode, potpore poduzetništvu te evidencije autohtonih pasmina koje provode javne i ostale institucije najviše pridonose razvoju Ličko-senjske županije. Najveći je udio odgovora (38%) koji se odnosi na djelatnosti potpore poduzetništvu.

<sup>5</sup> Napomena: neki od ispitanika su naveli više od jednog odgovora.

<b>2. Kako biste prema Vašem mišljenju ocijenili stanje poduzetništva u Ličko-senjskoj županiji? (11 odgovora)</b>		
<b>REALNI ODGOVOR</b>	<b>Frekvencija odgovora</b>	<b>KATEGORIJALNI ODGOVOR</b>
Nepovoljna granska struktura, dominacija uslužnih djelatnosti nad proizvodnima.	2	<b>Nepovoljna struktura (18%)</b>
Osrednje. Što ima funkcioniра, a ono što bi trebalo biti, nema tko odraditi.	1	<b>Slabo razvijeno (45%)</b>
Nije zadovoljavajuće jer mladi ljudi nakon školovanja ostaju u velikim sredinama.	1	
Slabo	1	
Izrazito nisko. Nema motiviranih mladih poduzetnika, a postojeći poduzetnici su previše ovisni o državi i županiji.	1	
Ovisi o dijelovima Županije. U Gospiću karakteristična koncentracija javnih ustanova, u Otočcu i Plitvičkim jezerima je drvoprerađivački sektor i turizam. Poduzetništvo ipak nije značajnije razvijeno.	1	
Poduzetništvo u županiji dijeli sudbinu poduzetništva u državi. 96% malih, 3% srednjih i velikih poduzeća. Danas je i opstanak velika stvar u poduzetništvu.	1	<b>U skladu sa uvjetima u državi (9%)</b>
Zadovoljavajuće stanje s mogućnostima boljeg razvoja.	1	<b>Zadovoljavajuće (9%)</b>
O stanju poduzetništva u Županiji ne mogu dati ocjenu.	2	<b>Ne mogu procijeniti (18%)</b>

Analiza pokazuje da gotovo polovica ispitanih menadžera smatra da je poduzetništvo u Ličko-senjskoj županiji slabo razvijeno. Tek se jedan ispitanik izjasnio da je stanje poduzetništva u Ličko-senjskoj županiji zadovoljavajuće. Dva su ispitanika ukazala da je nepovoljna granska struktura poduzetništva glavno obilježje poduzetništva u županiji: Ispitanik 1.: „...nepovoljna struktura djelatnosti kojima se poduzetnici bave, mali udio proizvodnih poduzetnika, a veliki udio onih koji se bave trgovinom, ugostiteljstvom, a to su sektori koji ne stvaraju veliku dodanu vrijednost. Gotovo da poduzetnici i ne koriste suvremene tehnologije.“ Ispitanik 3.: „Osnovno obilježje gospodarstva Županije je nepovoljna granska struktura, odnosno dominacija uslužnih djelatnosti, trgovine, te djelatnosti ugostiteljstva i prijevoza.“

<b>3. Za koje gospodarske sektore u Ličko-senjskoj županiji smatrate da imaju najveći razvojni potencijal i zašto? (11 ispitanih)</b>	
<b>REALNI ODGOVOR</b>	<b>Frekvencija odgovora</b>
<b>Turizam</b>	11
<b>Poljoprivreda</b>	9
<b>Drvena industrija</b>	7

Svih jedanaest ispitanika je odgovorilo da najveći razvojni potencijal u Ličko-senjskoj županiji ima turizam. Uz turizam još su jedino spomenuti poljoprivreda i drvna industrija. Većina njih izbor objašnjava raspoloživim i lako dostupnim prirodnim resursima.

<b>4. Što smatrate značajnim preprekama za snažniji razvoj Ličko-senjske županije? (23 odgovora)</b>		
<b>REALNI ODGOVOR</b>	<b>Frekvencija odgovora</b>	<b>KATEGORIJALNI ODGOVOR</b>
Nepovoljni uvjeti financiranja (visoka kamatna stopa)	1	<b>Ograničena dostupnost financijskih sredstava (17%)</b>
Problem naplate	1	
Sredstva iz EU fondova teško su dostupna, često se zahtjeva velika količina vlastitih sredstava	2	
Neučinkovitost i tromost pravosudnog sustava	1	<b>Neučinkovitost javne uprave (26%)</b>
Visok stupanj centralizacije države	1	
Pretjerana birokracija i loši propisi	2	
Nedovoljna angažiranost institucija vlasti	1	
Poteškoće u funkcioniranju javne uprave	1	<b>Slaba usklađenost obrazovnog sustava i tržišta rada (17%)</b>
Slaba interakcija obrazovnog sustava s poduzetnicima	1	
Loša obrazovna struktura stanovništva	1	
Nedovoljan broj stručnih ljudi	2	<b>Organizacijski problemi (13%)</b>
Nedostatak vlastitog modela razvoja	1	
Slaba interakcija između proizvođača i krajnjeg tržišta	1	
Nedostatak suradnje i udruživanja	1	<b>Demografski problem (22%)</b>
Loša demografska situacija	4	
Loša demografska struktura	1	<b>Malo lok.trž. (5%)</b>
Premalo lokalno tržište	1	

Mišljenja ispitanika o tome koje su značajne prepreke za snažniji razvoj Ličko-senjske županije su vrlo disperzna. Istaknuta je neučinkovitost javne uprave, demografski problem, ograničena dostupnost financijskih sredstava i slaba usklađenost obrazovnog sustava i tržišta rada. Zanimljivo je da su ovi činitelji podjednako zastupljeni u odgovorima. U manjoj su mjeri istaknuti organizacijski problemi i veličina lokalnog tržišta kao prepreke razvoja Ličko-senjske županije.

<b>5. Ukratko objasnite odnos između Vaše institucije i poduzetnika u Ličko-senjskoj županiji. Smatrate li da je taj odnos važan za razvoj Ličko-senjske županije i zašto?</b>	
<b>REALNI ODGOVOR</b>	<b>Frekvencija odgovora</b>
Poslovna suradnja (odnos ponuđač-klijent)	3
Izravan odnos sukladno našoj osnovnoj djelatnosti	8

Na temelju rezultata istraživanja institucije se mogu podijeliti u dvije skupine i to one koje s poduzetnicima imaju odnos ponuđač-klijent, te one kojima je odnos s poduzetnicima izravan predmet njihove osnovne djelatnosti. U skupinu institucija koje imaju odnos ponuđač-klijent, ubrajaju se sve tri javne ustanove koje upravljaju zaštićenim područjima prirode (JU NP

„Plitvička jezera, JUNP „Sjeverni Velebit“ i JU PP „Velebit“). Ispitanik 9. ovako opisuje suradnju JU NP „Plitvička jezera“ s poduzetnicima: „*Suradnja s poduzetnicima postoji na način da se javljaju na natječaje za nabavu proizvoda ili usluga koje NP traži.*“ Ispitanik 8. na sljedeći način objašnjava suradnju s poduzetnicima: „*JU PP Velebit je od svog osnutka nastojala imati blizak odnos s lokalnim poduzetnicima...svaku uslugu ili posao koji ne može odraditi ustanova, a moguće je tu uslugu nabaviti u našoj županiji mi koristimo priliku da to učinimo. Ponekad smo vezani javnom nabavom pa tu ne možemo imati direktnog utjecaja na izbor izvođača.*“ Svi smatraju da je odnos njihove institucije s poduzetnicima važan. Institucije koje imaju odnos ponuđač-klijent naglašavaju važnost suradnje s poduzetnicima u smislu unaprjeđenja kvalitete vlastitog poslovanja i zadovoljenja potreba koje tržište i uvjeti njihova djelovanja nameću.

6. Navedite bar jedan konkretan primjer na koji vaša institucija doprinosi jačanju konkurentnosti Ličko-senjske županije. (12 odgovora)		
REALNI ODGOVOR	Frekvencija odgovora	KATEGORIJALNI ODGOVOR
Jačanje prepoznatljivosti regije putem marketinških aktivnosti ustanove	1	<b>Promocija regije (25%)</b>
Suradnja s drugim institucijama na razvoju novog proizvoda i njegovom promoviranju	1	
Nastupanje i prezentacija županije na međunarodnim sajmovima	1	
Koristimo usluge lokalnih dobavljača	1	<b>Jačanje regionalnih resursa (42%)</b>
Pomažemo poduzetnicima s prijavama na natječaje za dodjelu sredstava iz EU fondova	1	
Nudimo povoljne uvjete kreditiranja	1	
Sudjelujemo u procesu brendiranja domaćih proizvoda	1	
Organiziramo studijska putovanja radi uvida u primjere dobre prakse	1	
Organiziramo cikluse edukacija za poduzetnike	1	<b>Jačanje ljudskih potencijala (33%)</b>
Pratimo razvoj zanimanja i utvrđivanje kratkoročne i dugoročne potrebe na području obrazovanja za obrtništvo	1	
Pokretanje specijalističkog studija za kojim postoji potreba na tržištu rada i suradnja s ostalim institucijama na projektima od važnosti za razvoj županije	1	
Kontinuirana edukacija poduzetnika	1	

Doprinos institucija konkurentnosti Ličko-senjske županije temelji se na tri segmenta: promociji regije, jačanju regionalnih resursa i jačanju ljudskih potencijala. Analiza pokazuje da se doprinos u većoj mjeri temelji na jačanju regionalnih resursa i jačanju ljudskih potencijala, a nešto manje na promociji regije.

<b>7. Koji pristup dominira u odnosima vaše institucije prema poduzetnicima u Ličko-senjskoj županiji? (11 odgovora)</b>	
<b>REALNI ODGOVOR</b>	<b>Frekvencija odgovora</b>
Inicijativan	
Reaktivan	
	<b>10</b>
	<b>1</b>

Samo jedan menadžer je odgovorio da je odnos njegove institucije prema poduzetnicima u Ličko-senjskoj županiji uglavnom reaktivan (JU NP „Plitvička jezera“). Činjenica da gotovo sve institucije imaju uglavnom inicijativan odnos prema poduzetnicima može ukazivati na nedovoljnu zainteresiranost poduzetnika za oblike suradnje s institucijama koji im stoje na raspolaganju. Posebno je zanimljiv odgovor menadžera iz HBOR – Područni ured za Liku. Navodeći da ovaj Područni ured HBOR-a djeluje na području Ličko-senjske i Karlovačke županije, menadžer ističe da je u Ličko-senjskoj županiji odnos HBOR-a prema poduzetnicima dominantno inicijativan, dok je u Karlovačkoj županiji dominantno reaktivan.

<b>8. Kako biste ocijenili intenzitet suradnje Vaše institucije s poduzetnicima u Ličko-senjskoj županiji? (11 odgovora)</b>	
<b>REALNI ODGOVOR</b>	<b>INSTITUCIJE</b>
Vrlo intenzivna	<b>Razvojna agencija Ličko-senjske županije- LIRA Lokalna akcijska grupa – LAG LIKA HBOR – Područni ured za Liku</b>
Intenzivna	<b>Hrvatska poljoprivredna agencija-Županijski ured Gospić Turistička zajednica Ličko-senjske županije JU PP „Velebit“ Hrvatska gospodarska komora- Županijska komora Otočac</b>
Slaba	<b>Obrtnička komora Ličko-senjske županije Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću JU NP „Plitvička jezera“ JU NP „Sjeverni Velebit“</b>

Samo su tri menadžera (LIRA, LAG LIKA i HBOR) naveli da imaju vrlo intenzivnu suradnju (podrazumijeva suradnju na dnevnoj razini) s poduzetnicima u Ličko-senjskoj županiji. Menadžeri četiri institucije (HPA-ŽU Gospić, TZ LSŽ, JU PP „Velebit“ i HGK-ŽO Otočac) naveli su da imaju intenzivnu suradnju koja se temelji na učestalom odnosu koji nije na dnevnoj razini, dok su menadžeri četiri institucije (HOK-LSŽ, Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću, JU NP „Plitvička jezera“ i JU NP „Sjeverni Velebit“) intenzitet suradnje ocijenili kao slaba suradnja prigodne naravi.



<b>9. Izdvojite dva poduzetnička sektora s kojima ste najčešće ostvarivali suradnju u proteklih godinu dana. (18 odgovora)</b>		
<b>REALNI ODGOVOR</b>	<b>Frekvencija odgovora</b>	<b>KATEGORIJALNI ODGOVOR</b>
Poljoprivreda	3	<b>A (22%)</b>
Ribarstvo	1	
Turizam	6	<b>I (33%)</b>
Prerađivačka industrija	2	<b>C (22%)</b>
Drvena industrija	2	
Ostale usluge	1	<b>S (6%)</b>
Trgovina	2	<b>G (11%)</b>
Građevinarstvo	1	<b>F (6%)</b>

Uočavamo da su institucije u proteklih godinu dana najčešće surađivale sa sektorom turizma, te poljoprivrede i prerađivačke industrije. U manjoj su mjeri surađivale sa sektorom trgovine, građevinarstva i ostalih usluga. Ovdje posebno valja istaknuti da su institucije koje su u prethodnom pitanju odgovorile da imaju vrlo intenzivnu suradnju s poduzetnicima u Ličko - senjskoj županiji navele sljedeće sektore:

Razvojna agencija Ličko-senjske županije- LIRA (turizam i drvoprerađivači)

Lokalna akcijska grupa – LAG LIKA (poljoprivreda i turizam)

HBOR – Područni ured za Liku (turizam i drvoprerađivači).

<b>10. Smatrate li da je suradnja s poduzetnicima u Ličko-senjskoj županiji, a sukladno osnovnoj djelatnosti Vaše institucije zadovoljavajuća?</b>	
<b>REALNI ODGOVOR</b>	<b>INSTITUCIJE</b>
Zadovoljavajuća	<b>Hrvatska poljoprivredna agencija-Županijski ured Gospić</b> <b>Turistička zajednica Ličko-senjske županije</b> <b>Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću</b> <b>JU NP „Plitvička jezera“</b> <b>HBOR – Područni ured za Liku</b> <b>Razvojna agencija Ličko-senjske županije- LIRA</b> <b>Lokalna akcijska grupa – LAG LIKA</b> <b>JU NP „Sjeverni Velebit“</b> <b>Hrvatska gospodarska komora- Županijska komora Otočac</b>
Nezadovoljavajuća	<b>Obrtnička komora Ličko-senjske županije</b> <b>JU PP „Velebit“</b>

Može se uočiti da su menadžeri tri institucije (Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću, JU NP „Plitvička jezera“ i JU NP „Sjeverni Velebit“) koji su odgovorili da je intenzitet suradnje s poduzetnicima u regiji slab, ovdje ocijenili da je takav oblik suradnje zadovoljavajući.

<b>11. Navedite razloge koji prema Vašem mišljenju otežavaju suradnju između Vaše institucije i poduzetnika u Ličko-senjskoj županiji.</b>	
<b>REALNI ODGOVOR</b>	<b>INSTITUCIJE</b>
<p>Negativan stav poduzetnika (smatram da je važnija „veza“ od kvalitete projekta)</p> <p>Nepovoljna struktura poduzetništva (često njihove djelatnosti nisu prihvatljive za traženje potpore)</p> <p>Nedovoljna informiranost poduzetnika, unatoč poduzetim naporima</p>	<b>Razvojna agencija Ličko-senjske županije - LIRA</b>
<p>Nedostatak vlastitih sredstva poduzetnika jer za brojne projekte često postoji potreba predfinanciranja</p>	<b>Lokalna akcijska grupa – LAG LIKA</b>
<p>Nesklonost širenju proizvodnih kapaciteta</p> <p>Starija populacija</p> <p>Nedovoljna mladih obrazovanih ljudi</p>	<b>HBOR – Područni ured za Liku</b>
<p>Neinformiranost poljoprivrednika o mogućnostima koje im možemo ponuditi</p>	<b>Hrvatska poljoprivredna agencija- Županijski ured Gospić</b>
<p>Manjak vlastitih sredstava za intenziviranje suradnje</p>	<b>Turistička zajednica Ličko-senjske županije</b>
<p>Naša je zadaća zaštita okoliša pa nas poduzetnici često gledaju kao smetnju, a ne servis koji se može kapitalizirati</p>	<b>JU PP „Velebit“</b>
<p>Nedostatak vremena poduzetnika</p> <p>Mi imamo strukturnih problema pa se često bavimo sami sobom što ometa suradnju s poduzetnicima</p>	<b>Hrvatska gospodarska komora- Županijska komora Otočac</b>
<p>Obrtnici su uglavnom nezainteresirani za suradnju i korištenje usluga Komore, javljaju se u trenutku kada se nađu u problemima (blokade žiro-računa, ovrhe, inspekcije, problemi s naplatom potraživanja itd.)</p>	<b>Obrtnička komora Ličko-senjske županije</b>
<p>Veleučilište nije dovoljno prepoznato od strane poduzetnika kao institucija koja im može koristiti u razvoju poduzetničkog poduhvata</p> <p>Slaba osvještenost za potrebom cjeloživotnoga obrazovanja i edukacije</p>	<b>Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću</b>
<p>Neprilagođena ponuda</p> <p>Nemogućnost isporuke traženih proizvoda i usluga za sezonski oblik poslovanja</p>	<b>JU NP „Plitvička jezera“</b>
<p>Administracija i propisi</p>	<b>JU NP „Sjeverni Velebit“</b>

Navodi ispitanika upućuju na zaključak da su loša struktura poduzetništva, negativan stav poduzetnika, nedovoljna informiranost poduzetnika, nedostatak vlastitih sredstava poduzetnika, neprilagođenost ponude te administrativne zapreke najvažniji činitelji koji otežavaju suradnju poduzetnika i institucija u Ličko-senjskoj županiji.

<b>12. Što je prema vašem mišljenju ključno za razvoj Ličko-senjske županije?</b> <b>(15 odgovora)</b>		
<b>REALNI ODGOVOR</b>	<b>Frekvencija odgovora</b>	<b>KATEGORIJALNI ODGOVOR</b>
Administrativna potpora poduzetničkim inicijativama	1	<b>Reforma administracije (27%)</b>
Izmjene pojedinih propisa na području poljoprivredno-proizvođačke djelatnosti	1	
Efikasnija birokracija	1	
Decentralizacija, nadležnost odlučivanja spustiti na niže razine gradova i općina	1	
Povoljnije kamatne stope	1	<b>Bolji uvjeti financiranja (13%)</b>
Edukacija i podrška poduzetnicima za prijavu na EU fondove	1	
Aktivnosti usmjerene na podizanje optimizma	1	<b>Jačanje optimizma (20%)</b>
Jača samoinicijativa	1	
Privući mlade da ostanu raditi i živjeti u zajednici	1	
Određivanje jasne strategije razvoja-definiranje smjera	1	<b>Strateško opredjeljenje (13%)</b>
Stvaranje boljih uvjeta za razvoj malog gospodarstva u sektoru turizma, poljoprivrede i prerađivačke industrije	1	
Umrežavanje. Sitni poduzetnici se trebaju okupljati i zajednički djelovati na tržištu.	1	<b>Umrežavanje (27%)</b>
Povezivanje poljoprivrede i turizma radi sigurnijeg plasmana i naplate poljoprivrednih proizvoda.	1	
Raditi integralno, imati integralan pristup razvoju	1	
Umrežavanje. Međusektorsko povezivanje; javni, privatni i civilni sektor. Važno je i unutarsektorsko povezivanje radi okrupnjivanja.	1	

Među ispitanicima prevladava mišljenje da su reforma administracije i umrežavanje poduzetnika ključni činitelji za razvoj Ličko-senjske županije. Kao važni činitelji regionalnog razvoja ističu se još i jačanje optimizma, bolji uvjeti financiranja i jasno strateško opredjeljenje.

Na temelju provedenog istraživanja predlažu se četiri institucije kao potencijalne članice regionalnog klastera u Ličko-senjskoj županiji: **Razvojna agencija Ličko-senjske županije-LIRA, Lokalna akcijska grupa-LAG LIKA, Turistička zajednica Ličko-senjske županije i Hrvatska poljoprivredna agencija-Županijski ured Gospić.**

Ovaj se izbor opravdava slijedećim pokazateljima:

1. Menadžeri izdvojenih institucija navode da imaju **vrlo intenzivnu i intenzivnu suradnju** s poduzetnicima u Ličko-senjskoj županiji.
2. Menadžeri izdvojenih institucija navode da su u proteklih godinu dana **najčešće ostvarivali suradnju** s poduzetnicima iz sektora za koje je u prvom koraku identifikacije klastera utvrđeno da postoji visoka regionalna koncentracija i specijalizacija aktivnosti (**poljoprivreda i turizam**).
3. Menadžeri izdvojenih institucije smatraju da je suradnja s poduzetnicima u Ličko-senjskoj županiji **zadovoljavajuća**.
4. Uvidom u temeljne akte institucija može se utvrditi da su djelatnosti izdvojenih institucija usmjerene na **izravnu interakciju s poduzetnicima**, pri čemu je potrebno posebno istaknuti izravno pružanje pomoći poduzetnicima u podnošenju zahtjeva za ostvarivanje financijske pomoći (prijave na nacionalne fondove i fondove Europske unije), razmjenu iskustava i transfer znanja i rješavanje stručnih pitanja iz područja poljoprivrede, turizma i ruralnog poduzetništva, posredovanje u suradnji s nacionalnim i međunarodnim institucijama, promicanje udruživanja, te promidžbu regionalnog poduzetništva. Navedene aktivnosti su vrlo kompatibilne s djelovanjem klastera.

HBOR ima vrlo intenzivnu i zadovoljavajuću suradnju s poduzetnicima u Ličko-senjskoj županiji, međutim odnos ove institucije s poduzetnicima nema izraženu regionalnu specifičnost, stoga ova institucija nije prepoznata kao članica regionalnog klastera u Ličko-senjskoj županiji. HGK-Županijska komora Otočac, također, zadovoljava prethodno definirane kriterije za članicu regionalnog klastera. Međutim, prema navodu menadžera Komore, zbog postojećih strukturnih problema i neizvjesnog statusa ove institucije, ona nije uvrštena u skupinu potencijalnih članica klastera. Sve ostale istraživane institucije ostvaruju slabu ili nezadovoljavajuću suradnju s poduzetnicima, te se stoga ne smatraju potencijalnim članicama regionalnog klastera.

#### **4. Prijedlog nacrtu modela regionalnog klastera u Ličko-senjskoj županiji**

Rezultati istraživanja izneseni u okviru ovoga rada ukazuju na mogućnost kreiranja **klastera ruralnog turizma (agroturističkog klastera)** u Ličko-senjskoj županiji. Ruralni

turizam označava svaku turističku djelatnost unutar ruralnih područja, te obuhvaća različite vidove turizma poput lovnog turizma, ribolovnog turizma, turizma u parkovima prirode, zimskog turizma, seoskog turizma, ekoturizma, zdravstvenog turizma i kulturnog turizma. Agroturizam je nešto uži pojam od ruralnog turizma. Agroturizam je vezan uz ambijent sela i sve njegove aktivnosti (poljoprivreda, manifestacije, gastronomija, folklor, etnologija, stari obrti i sl.) (Hajdaš Dončić et.al., 2007.).

Razlozi koji opravdavaju ovaj izbor su:

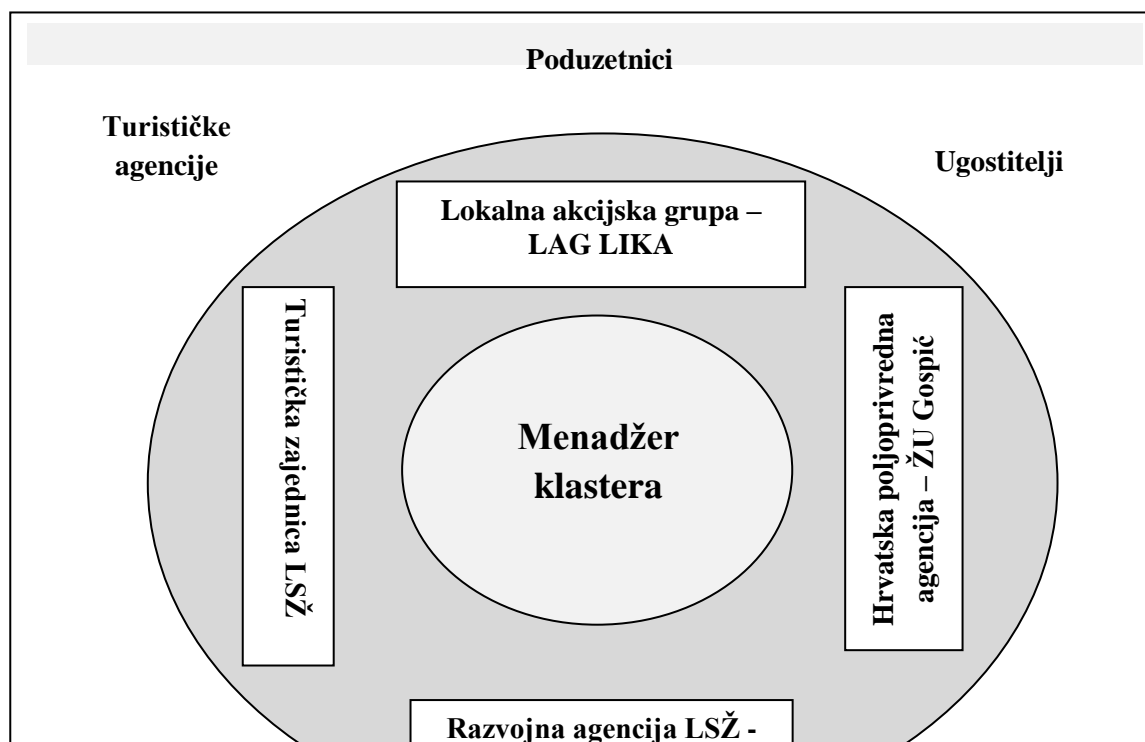
- a) postojanje visoke koncentracije i specijalizacije djelatnosti u sektorima poljoprivrede i turizma u Ličko-senjskoj županiji o čemu svjedoči usporedba rezultata dvaju neovisnih istraživanja prikazanih u ovome radu,
- b) podaci Državnog zavoda za statistiku 2014. godine prema kojima je u sektoru poljoprivrede (A) i turizma (I) u Ličko-senjskoj županiji bilo zaposleno 1711 osoba, ili 16,4% od ukupnog broja zaposlenih,
- c) bogatstvo prirodnih resursa (osnova za šumarstvo, drvnu industriju, poljoprivredu i turizam),
- d) dobra prometna povezanost (dobro razvijena mreža lokalnih i regionalnih prometnica),
- e) postojanje autohtonih sorti,
- f) nezagađenost poljoprivrednih zemljišta,
- g) intervjuirani menadžeri institucija u Ličko-senjskoj županiji su jednoglasni u procjeni da sektori turizma i poljoprivrede imaju najveći razvojni potencijal,
- h) dobro razvijena mreža institucija kao potpora klasteru ruralnog turizma ili agroturističkom klasteru (Razvojna agencija Ličko-senjske županije – LIRA, Lokalna akcijska grupa – LAG LIKA, Turistička zajednica Ličko-senjske županije i Hrvatska poljoprivredna agencija – Županijski ured Gospić),
- i) vrlo intenzivna suradnja navedenih institucija s poduzetnicima u Ličko-senjskoj županiji, posebno u sektorima turizma i poljoprivrede,
- j) institucije su u proteklih godinu dana najčešće ostvarivale suradnju s poduzetnicima iz sektora turizam i poljoprivreda (55% odgovora).

Za klaster ruralnog turizma (agroturistički klaster) u Ličko-senjskoj županiji se predlaže organizacijski **model članstva**, a sukladno tipologiji navedenoj u Clustnetovom završnom izvješću, zbog:

- a) visoke prostorne uvjetovanosti i specifičnih djelatnosti seoskog turizma,
- b) pogodnosti ovoga modela za realiziranje internih projekata usmjerenih na sam klaster,
- c) nepostojanja snažnih i prepoznatljivih poduzeća ili institucija koje bi ugledom i statusom odskakale od drugih,
- d) obiteljska poljoprivredna gospodarstva su prema Županijskoj razvojnoj strategiji LSŽ 2011-2013 glavni nositelji poljoprivredne proizvodnje,
- e) mogućnosti angažiranja iskusnog menadžera koji bi vodio i koordinirao rad klastera.

Za ovako predloženi klaster preporuča se pravni status **udruga**. Ovaj je pravni status zbog fleksibilnosti i minimalnih troškova najprimjereniji za klastere u ranim fazama životnog ciklusa prema „Izveštaju o odgovarajućem pravnom obliku klastera“ iz 2011. godine. Zanimljivo je da Lokalna akcijska grupa - LAG LIKA upravo ima pravni status udruge, a u svom članstvu okuplja značajan broj obiteljskih poljoprivrednih gospodarstva, tijela lokalne samouprave te lokalno Veleučilište. Prema Statutu ove udruge njezina djelatnost je, između ostaloga, uspostavljanje sustava i razvoj mreže partnera na geografskom području koje obuhvaća glavninu Ličko-senjske županije. Lokalna akcijska grupa - LAG LIKA ostvaruje vrlo intenzivnu suradnju s poljoprivrednicima i ugostiteljima u Ličko-senjskoj županiji. Ovim se Lokalna akcijska grupa - LAG LIKA svrstava u red kandidata koji bi mogli imati važnu ulogu u kreiranju i snaženju regionalnog klastera u Ličko-senjskoj županiji, te može djelovati kao zametak ili klica budućeg klastera.

**Slika 2.** Okvirni nacrt modela regionalnog klastera ruralnog turizma (agroturističkog klastera) u Ličko-senjskoj županiji



Izvor: Samostalna izrada autora

Za realizaciju predloženog modela regionalnog klastera u Ličko-senjskoj županiji potrebno je utvrditi i osnažiti veze i odnose između samih poduzetnika koji bi bili potencijalni članovi klastera, te podići razinu svijesti među potencijalnim dionicima o pozitivnim učincima koje klasteri mogu generirati u smislu snažnijeg razvoja poduzetništva, ali i čitave regije. Vrlo važnu ulogu u ovome procesu imaju strukture lokalne vlasti. Valja dometnuti da uz predloženi model klastera ruralnog turizma ili agroturističkog klastera u Ličko-senjskoj županiji postoje i dobre resursne osnove za razvoj drvoprerađivačkog klastera, na što su ukazali neki intervjuirani menadžeri.

## **5. Zaključak**

Kao žarišta inovacija, klasteri mogu biti snažni pokretači regionalnog rasta. Istraživana je mogućnost razvoja regionalnog klastera u Ličko-senjskoj županiji. Uvidom u sekundarne podatke utvrđena je povoljna koncentracija i specijalizacija djelatnosti u sektorima poljoprivrede i turizma. Istraživan je odnos regionalnih institucija s poslovnim subjektima te su identificirane četiri institucije kao potencijalne članice regionalnog klastera: Razvojna agencija Ličko-senjske županije-LIRA, Lokalna akcijska grupa-LAG LIKA, Turistička zajednica Ličko-senjske županije i Hrvatska poljoprivredna agencija-Županijski ured Gospić. Ovim je potvrđena hipoteza da postoje uvjeti za razvoj regionalnog klastera u Ličko-senjskoj županiji. Da bi spoznaja o mogućnostima regionalnog klastera u Ličko-senjskoj županiji bila cjelovita potrebno je dodatnim istraživanjima identificirati odnose između poduzetnika u

koncentriranim i specijaliziranim sektorima te komplementarnim sektorima, kao i utvrditi razinu svjesti dionika o pogodnostima klasterskog modela.

Temeljem istraživanja predložen je okvirni nacrt za klaster ruralnog turizma (agroturistički klaster). Ocijenjeno je da bi model članstva te pravni status udruge (zbog tematske specifičnosti klastera, strukture poduzetništva i geografsko-ekonomskih svojstva područja) bio najprikladniji u početnoj fazi regionalnog klastera u Ličko-senjskoj županiji.

## Literatura

1. Alijani, S. (2009). „Pathways to Innovation: Evidence from Competitiveness Clusters in France“. *Oxford Journal*, vol. 8(1), 107-115.
2. Aziz, K. A. B.; Norhashim, M. (2008). „Cluster-Based Policy Making: Assessing Performance and Sustaining Competitiveness“. *Review of Political Research*, vol. 25(4), 372.
3. CLUSNET FINAL REPORT Organizing Clusters for Innovation: Lessons from City Regions in Europe.  
[http://www.clusnet.eu/fileadmin/user\\_upload/fichiers/documents/CLUSNET\\_Final\\_Report.PDF](http://www.clusnet.eu/fileadmin/user_upload/fichiers/documents/CLUSNET_Final_Report.PDF) (31.01.2016.)
4. Čavrak, V. (2012). „Shift-share analiza županija Republike Hrvatske“. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, vol. 10(2), 87.
5. Dragičević, M., (2012). Konkurentnost – Projekt za Hrvatsku. Zagreb, Školska knjiga
6. Dragičević, M.; Obadić, A. (2013). Klasteri i politike razvoja klastera. Zagreb, Sveučilišna tiskara d.o.o.
7. Frajman-Jakšić, A.; Drvenkar, N. (2010). „Problems in Croatia's Regional Development: How to Proceed?“ *Proceedings: 5th International Conference of the Faculty of Economics Sarajevo (ICES)*, 8-9.
8. Garanti, Z. (2013). „Theoretical Aspects of Regional Clusters“. *Middle-East Journal of Scientific Research* 13 (Special Issue of Economics), 25
9. Garanti, Z.; Zvirbule-Berzina, A. (2013). „Towards Multi-Dimensional Regional Cluster Identification“. *Economic Science for Rural Development*, vol. 31, 230.



10. Hajdaš Dončić, S.; Horvat, Đ.; Šmid, I. (2007). „Klaster - model za interregionalno povezivanje kontinentalnih agroturističkih odredišta“. *Acta Turistica Nova*, vol.1(1), 101.
11. Huggins, R. (2003). „Creating a UK Competitiveness Index: Regional and Local Benchmarking“. *Regional Studies*, vol. 37 (1), 89.
12. Kersan-Škabić, I.; Tijanić, L. (2010). „The New Economic Geography and Clustering in the Southeast Europe Region – The Case of Croatia“. *Proceedings: "Economic Development Perspectives of SEE Region in the Global Recession Context" Sarajevo*
13. Ketels, C. H. M.; Memedovic, O. (2008). „From clusters to cluster-based economic development“. *Int.J.Technological Learning, Innovation and Development*, vol. 1(3), 377.
14. Klasteri. <http://klasteri.com/PrednostiNedostaciKlastera.html> (15.01.2016.)
15. Klasteri u Republici Hrvatskoj 2011. [http://inkubator.hr/hr\\_HR/projekti/bios-istrazivanja/istrazivanja-2011](http://inkubator.hr/hr_HR/projekti/bios-istrazivanja/istrazivanja-2011) (15.01.2016.)
16. Lang, J. C. (2009). „Cluster Competitiveness: The Six Negative Forces“. *Journal of Business and Management*, vol. 15(1), 73-87.
17. Malmberg, A.; Maskell, P. (2006). „Localized Learning Revisited“. *Growth and Change*, vol. 37(1), 1-18.
18. Menzel, M-P.; Fornahl, D. (2009). „Cluster life cycles-dimensions and rationales of cluster evolution“. *Industrial and Corporate Change*, vol. 19(1), 218-219.
19. Pessoa, A. (2011). „The Cluster Policy Paradox: Externalities vs. Comparative Advantages“. *FEP Working Papers*, no. 431, 20.
20. Porter, M. (1998). „Clusters and the New Economics of Competition“. *Harvard Business Review*, November-December, 77-78.
21. Porter, M. (2000). „Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy“. *Economic Development Quarterly*, vol. 14 (1), 15.
22. *Report on the Appropriate Legal Structure of Croatian Clusters*. (2011). <http://www.minpo.hr/UserDocsImages/Podr%C5%A1ka%20razvoju%20klastera/2.Izvje%C5%A1taj%20o%20odgovaranju%C4%87em%20pravnom%20obliku%20klastera.pdf> (12.02.2016.)
23. Rocha, H. O. (2004). „Entrepreneurship and development: The Role of Clusters“. *Small Business Economics*, vol. 23, 378-380.
24. Santos Cruz, S.; Tesixeira, A. A. C. (2007). „A new look into the evolution of clusters literature. A bibliometric exercise“. *Universidade do Porto*, no. 164, 1-37.
25. Sitek, M. (2012). „The Dynamics of the European Union Regional Policy“. *Regional Formation and Development Studies*, vol. 8(3), 218.

26. Spencer, G. M.; Vinodrai, T.; Gertler, M. S.; Wolfe, D. A. (2010). „Do Clusters Make a Difference? Defining and Assessing their Economic Performance“. *Regional Studies*, vol. 44 (6), 712.
27. Strategija razvoja klastera u Republici Hrvatskoj 2011.-2020. [http://www.europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/Strategija\\_razvoja\\_klastera.pdf](http://www.europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/Strategija_razvoja_klastera.pdf) (28.02.2016.)
28. Tijanić, L. (2009). „Politika Europska unije u formiranju klastera“. *Ekonomski istraživanja*, vol. 22 (1), 151.
29. Tsakalerou, M.; Katsavounis, S. (2013). „Business Clusters and Knowledge Management: Information Flows and Network Concepts“. *The Proceedings of the 10<sup>th</sup> International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning*, 636.
30. Županijska razvojna strategija Ličko-senjske županije 2011.-2013. [http://www.lsz-lira.hr/Cms\\_Data/Contents/lira/Folders/dokumenti/zrs/~contents/U6W253VVGBG6M4K5/zrs.pdf](http://www.lsz-lira.hr/Cms_Data/Contents/lira/Folders/dokumenti/zrs/~contents/U6W253VVGBG6M4K5/zrs.pdf) (12.02.2016.)